

産業内多角化と業績の関係性

伊藤 泰生 提出

博士学位申請論文審査報告書

『産業内多角化と業績の関係性

—企業内外の資源とその利用経験のモデレート効果—』

I 本論文の主旨と構成

1. 本論文の主旨

本論文は、企業内外の資源とその利用経験が産業内多角化と業績の関係性に与える影響を明らかにすることを意図している。産業内多角化とは、「単一産業内で複数の製品ラインあるいは市場ニッチへの多角化」と定義される(Li and Greenwood, 2004; Tanriverdi and Lee, 2008)。産業内多角化は企業の既存事業分野と類似性の高い製品・市場への多角化であることがほとんどである。そのため、企業は資源の多重利用が可能であり、製品コストの低下や製品価値の向上といった企業価値の向上に繋げることができる。それゆえ、産業内多角化は企業の成長戦略において重要な経営戦略であり、近年では産業内多角化と業績の関係性は経営戦略の文脈においても解き明かすべき重要な問題として捉えられている。

しかし、産業内多角化と業績に関する実証研究の数は決して多くなく、またそれらの研究結果は混在しており明確な結論は出ていないのが現状である。またこの一意でない結果は、産業内多角化と業績の関係性の間にまだ明らかにされていない何らかの要因が存在することをほのめかしている。そこで、本研究では産業内多角化の先行研究において明らかにされていない3つの限界点からリサーチクエスションを導出し、実証研究を通じてその産業内多角化との関係性を明らかにしていくことを試みている。

産業内多角化と業績の関係性に関する既存研究の第1の限界は、各産業の特性についてほとんど考慮してこなかった点である。産業特性は企業戦略の意思決定や結果に強い影響を与える可能性が高い。例えば、Zahavi and Lavie (2013)は、ハイテク産業では技術資源が産業内多角化と業績の関係性に重要な影響を与えているとしたが、それがハイテク産業特有の現象かどうかは言及していない。Colombo(2014)は、オープンソフトウェアの中小企業を対象に研究を行い、ハイテク産業と同じようにソフトウェア産業における中小企業は急速な技術革新によって、常に新しく多様な市場機会にさらされているとした。そのため、産業内多角化をすることによって新しい製品市場機会を捉える能力こそがソフトウェア産業での成功には欠かせないものであると主張している。Park and Jang (2013)はレストラン産業を対象に分析を行い、レストラン産業ではハイテク産業とは異なる要因に注目することが重要であることを指摘している。彼らの研究では、レストラン産業はハイテク産業で重視されるような技術の尖度ではなく、経験豊富な従業員がいるかどうかによって業績が強く左右されている。また、サービスも無形であり分割不可能なものであるため、ハイテク産業と同等の産業内多角化を行うのは困難であることが言及されている。このように、産業特性の違いは、産業内の業績を左右する要因の違いを生み出し、ひいては産業内多角化と業績の関係性にも異なる影響を与えることが推測されるが、そうした要因を考慮した上で実証を行っている研究はほとんど存在していない。そのため、本研究では、産業内多角化と業績の関係性に企業内部の資源と産業特性がどのような効果を与えているのかを明らかにする。

産業内多角化と業績の関係性に関する既存研究の第2の限界は、外部資源の与える影響についてほとんど考慮してこなかった点である。産業内多角化の先行研究において、産業内多角化と業績の関係性は様々な実証結果が得られてきた。そのため、多くの研究は産業内多角化と業績の関係性に影響を与えるモデレート要因についても分析を行っている。例えば、人的資源、蓄積された知識、多角化経験、技術資源である。これらの先行研究では、企業内部の資源・能力の活用が産業内多角化と業績の関係性に正負の影響を与えることを実証してきた。その一方で、多角化と業績に対する企業外の資源の影響に関しては明らかにされていない。既存の資源ベース論の研究では、当該企業が買収した外部企業の資源が企業の技術イノベーションに与える影響や企業のパフォーマンスに与える影響についての研究がなされている。あるいは、アライアンス研究の視点から、2社間での資源の共有による取引コストの低下や資源の補完によるシナジー効果など、外部資源の企業のパフォーマンスへの影響については多くの研究がなされているが、多角化と業績の関係性という視点では研究がなされていない。そのため、本研究では、産業内多角化と業績の関係性に外部資源の与える影響を分析することで、資源ベース論の文脈に新たな視点を加えることを意図している。

産業内多角化と業績の関係性に関する既存研究の第3の限界は、企業内外の資源とその利用経験の与える影響についてほとんど考慮してこなかった点である。戦略的資源と業績の関係性に関する研究では、経営者が資源を効果的に活用することの重要性が実証されている。すなわち資源・能力はただ存在すればよいのではなく、それらを適切に活用できない場合には、価値を生み出すことができないとしており、資源を適切に運用するための組織能力(capability)の重要性も主張されている。産業内多角化研究においても、こうした資源と能力の組み合わせの重要性が指摘されている。Wu (2013)では、企業の能力を複数市場で同時に活用可能なスケールフリーな能力(例えば、知識、ブランド、企業の評判など)と複数市場で同時に活用不可能なノンスケールフリーな能力(例えば、効果的な製品開発チーム、経営管理能力など)とに区別し、それぞれの資源が産業内多角化に与える影響について分析を行っている。スケールフリーな能力が複数の市場で同時に使用しても問題ないのに対し、ノンスケールフリーな能力は同時に利用することができないため、市場の変化に応じて、組織内で配分する必要があるとしている。特に、類似性の高い製品・分野への多角化である産業内多角化では、製品間での資源の配分の機会はより多くなるため、資源配分が重要であると指摘している。ただし、Wu (2013)では、あくまで企業の能力をスケールフリーとノンスケールフリーに分けて、それぞれの単独の業績への効果についてしか言及されていない。しかし、企業が新たな戦略を実行する際には、どの資源を用いるのかと、それを扱う能力は同時的に発生するため、これらの能力は相互に強く作用しあっていると推測される。特に、知識やブランドのような暗黙的な資源は人的資源に宿るものであるため、その利用には知識に対する深い理解が必要となる。そのため、資源に対する知識を開発チームがどの程度理解しているのかによって最終的な成果物の品質は大きく変わってくるはずである。そのため、本研究では、産業内多角化と業績の関係性に企業内外の資源とその資源の利用経験がどのような効果を与えているのかを明らかにする。

2. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

第 I 部 研究背景と研究の準備

第 1 章 研究背景と研究目的

1. 研究背景
2. 研究目的
3. 章構成

第 2 章：産業内多角化研究の基本的概念と研究枠組み

本章の目的

1. 産業内多角化とは
2. 産業内多角化と産業間多角化の相違点
 - 2.1. 産業間多角化と業績の関係性
 - 2.2. 産業内多角化と業績の関係性
 - 2.3. 産業内多角化と産業間多角化研究の方法論的差異
 - 2.4. 産業内多角化研究と産業間多角化研究の区別
3. 産業内多角化研究のレビュー
4. 既存の産業内多角化研究の限界と本研究の理論的位置づけ
 - 4.1. 企業内部の資源と産業特性に注目した研究
 - 4.2. 企業外部の資源に注目した研究
 - 4.3. 資源の利用経験が組織内外の資源のモデレート効果に与える影響に注目した研究

第 3 章 調査対象としての情報サービス産業・コンシューマゲーム産業

本章の目的

1. 産業内多角化の調査対象としての情報サービス産業
 - 1.1. 情報サービス産業の概要
 - 1.2. 情報サービス産業の特徴
 - 1.3. 産業内多角化の調査対象としての情報サービス産業
2. 産業内多角化の調査対象としてのコンシューマゲーム産業
 - 2.1. コンシューマゲーム産業の概要
 - 2.2. コンシューマゲーム産業の特徴
 - 2.3. 産業内多角化の調査対象としてのコンシューマゲーム産業

第Ⅱ部 産業内多角化と業績の関係性に影響を与える諸要因の仮説構築・検証

第4章 情報サービス産業における資格の多様性のモデレート効果

本章の目的

1. イントロダクション
2. 先行研究と仮説
 - 2.1. 産業内多角化に関する先行研究
 - 2.2. 情報サービス産業における産業内多角化
 - 2.3. 情報サービス産業における産業内多角化と業績の関係性
 - 2.4. 資格の多様性が産業内多角化と業績の関係性に与える影響
3. リサーチメソッド
 - 3.1. サンプルとデータ
 - 3.2. 変数と測定尺度
 - 3.3. 推計方法
4. 分析結果
 - 4.1. 記述統計
 - 4.2. 分析結果
5. 分析結果に対する考察

第5章 コンシューマゲーム産業におけるアウトソーシングのモデレート効果

本章の目的

1. イントロダクション
2. 先行研究と仮説
 - 2.1. 産業内多角化と業績の関係
 - 2.2. アウトソーシングが産業内多角化と業績の関係性に及ぼす影響
3. リサーチメソッド
 - 3.1. サンプルとデータ
 - 3.2. 変数と測定尺度
 - 3.3. 推計方法
4. 分析結果
 - 4.1. 記述統計
 - 4.2. 分析結果
5. 分析結果に対する考察

第6章 組織内外の資源のモデレート効果に資源の利用経験が与える影響

本章の目的

1. イントロダクション
2. 先行研究と仮説
 - 2.1. 産業内多角化と業績の関係
 - 2.2. 産業内多角化と業績の関係性に内部キャラクター利用が与える影響
 - 2.3. 産業内多角化と業績の関係性に外部キャラクター利用が与える影響
 - 2.4. 資源のモデレート効果に資源の利用経験が与える影響
3. リサーチメソッド
 - 3.1. サンプルとデータ
 - 3.2. 変数と測定尺度
 - 3.3. 推計方法
4. 分析結果
 - 4.1. 記述統計
 - 4.2. 分析結果
5. 分析結果に対する考察

第Ⅲ部 総括

第7章 本研究の結論と意義

1. 本研究のリサーチクエスションに対する回答
 - 1.1. 産業内多角化と業績に内部資源が与える影響
 - 1.2. 産業内多角化と業績に外部資源が与える影響
 - 1.3. 資源の利用経験が組織内外の資源のモデレート効果に与える影響
2. 理論的貢献
3. 実務的貢献
4. 本研究の課題と今後の展望
 - 4.1. 知見の一般化
 - 4.2. 本研究で分析していない要因への対処
 - 4.3. 今後の展望：異なる視点からのアプローチ

謝辞

参考文献

補遺1：情報サービス産業の分類に関して

補遺2：コンシューマゲーム産業のサンプル

補遺3：コンシューマゲーム産業におけるベストプライス版の取り扱いに関して

付録1：情報処理技術者試験の概要

II 本論文の概要

本論文の概要は、以下のとおりである。

第Ⅰ部は、第1章から第3章で構成され、先行研究の整理、リサーチクエスションの導出、リサーチクエスションを実際に分析するコンテキストに関する説明など、本研究に対する理解を深めるパートとなっている。

第1章は、本研究の研究背景を議論した上で、研究目的を提示している。産業内多角化は、企業の経営戦略を語るうえで重要なトピックの1つであるが、産業内多角化研究はまだ十分な数の研究が行われているとはいえない。研究の潮流は、以下の3つが存在するときに成熟していると見なされる。すなわち、(1)十分な数の実証研究が存在する、(2)それらの研究は論理的に一貫しており、発見事実への解釈がしっかりとされている、(3)重要な性質の関係性に関して、一般的な合意形成が取れた状態となっている。(1)に関しては、産業内多角化研究は近年その数を増加させてはいるが、未だに十分な数の実証研究が行われているとはいえない。さらに後者2つに関しては全く基準を満たしていると言えない。特に、産業内多角化と業績の関係性の実証研究では、正の関係、負の関係、U字型の関係、S字型の関係など様々な結果が混在しており、一般的な合意形成もなされていないのが現状である。そのため、本論文では産業内多角化と業績に影響を与える要因を分析することで、産業内多角化研究の発展に貢献することを目的としている。

第2章では、第1章で説明した産業内多角化研究の背景を元に、産業間多角化研究と比較した上で、産業内多角化研究の必要性について議論している。その上で、既存の産業内多角化研究のレビューから判明した産業内多角化研究の限界点から、産業内多角化と業績の関係性に関する研究を推し進めるために、以下の3点に注目している。すなわち、(1)企業内部の資源と産業特性、(2)企業外部の資源の活用、(3)資源の利用経験が組織内外の資源のモデレート効果に与える影響、である。また、これらの3つの注目点から、以下3つのリサーチクエスションを導出している。リサーチクエスション1：産業内多角化と業績の関係性に企業内部の資源と産業特性はどのような効果を与えるのか。リサーチクエスション2：産業内多角化と業績の関係性に企業外部の資源と産業特性はどのような効果を与えるのか。リサーチクエスション3：産業内多角化と業績の関係性に企業内外の資源とその資源の利用経験はどのような効果を与えるのか。

第3章では、第2章で導出した3つのリサーチクエスションの分析対象となる情報サービス産業とコンシューマゲーム産業の概要を説明するとともに、何故これらの産業が産業内多角化の調査対象として適切であるのかを説明している。情報サービス産業が産業内多角化研究と業績の関係性への内部資源と産業特性の影響の調査対象として適切だと判断した理由としては、以下の3点が挙げられている。(1)受託産業である情報サービス産業では、画一的な製品の生産はできず受託生産であるため、製品の仕様や必要となる知識は顧客ごとで変化してくる。そのため、既存市場における知識を無理矢理新しい事業分野に当てはめてしまうような負の移転効果は生じにくいと推測されるからである。(2)情報サービス産業では情報処理技術者試験という個人が所有する資格の重要性が非常に高く、これらを内部資源としている企業の業績への影響を測定しやすいためである。(3)多くの情報サービス企業は、顧客の要望に応じて産業内多角化実行の必要性に駆られるからである。次にコンシューマゲーム産業が本研究の分析対象として適切であると判断した理由として、以下の3点が挙げられている。(1)プラットフォームビジネスによる産業内多角化のバイアスの少なさ、(2)内外の資源の利用の多さ

と測定可能な点、(3)組織能力が測定可能な点、である。

第Ⅱ部は、第4章から第6章で構成され、第Ⅰ部で導出したリサーチクエスションを実証するパートとなっている。

第4章では、第1のリサーチクエスションに対し、日本の情報サービス産業を対象に、情報サービス産業の産業特性と企業内部の資源が産業内多角化と業績の関係性に与える影響に関して仮説を構築し、統計的に検証を行っている。具体的には、受託型産業である情報サービス産業で、企業の保有する資格の多様性が産業内多角化と業績の関係性に与える影響について分析を行っている。その結果、産業内多角化と業績に逆U字型の関係性が存在することを発見している。また資格の多様性は産業内多角化と業績の逆U字型の関係性をモデレートするが、その負のモデレート効果は産業内多角化の程度が低い場合により強く表れることも発見している。

第5章では、第2のリサーチクエスションに対し、日本のコンシューマゲーム産業を対象に、企業外部の資源の活用が産業内多角化と業績の関係性に与える影響に関して仮説を構築し、統計的に検証を行っている。具体的には、企業がゲームソフトを開発する際、開発を外部に委託するアウトソーシングの割合が産業内多角化と業績に与える影響について分析を行っている。その結果、コンシューマゲーム産業では産業内多角化と業績の間に負の関係性が存在し、製品開発のアウトソーシングの割合が産業内多角化と業績の負の関係を低減していることを発見している。

第6章では、第3のリサーチクエスションに対し、日本のコンシューマゲーム産業を対象に、企業内外の資源の活用が産業内多角化と業績の関係性に与えるモデレート効果とそのモデレート効果に資源の利用経験が与える影響に関して仮説の構築し、統計的に検証を行っている。具体的には、コンシューマゲーム産業における企業が保有する内部・外部のキャラクター資源が産業内多角化と業績に与える影響を分析している。その上で、実際にゲームソフトの製作で中心的な役割を果たすディレクターの企業内部・外部のキャラクター資源の利用経験が、キャラクター資源の効果にどのような影響を及ぼすのかについて分析を行っている。その結果、産業内多角化と業績の負の関係性に組織内資源と組織間資源がどちらも産業内多角化と業績の負の関係を低減することを発見している。さらに、その低減効果はディレクターの内部資源の多重利用経験で異なることも発見された。すなわち、ディレクターの内部資源の多重利用経験が少ない場合には、産業内多角化と組織外資源の交互作用が組織外資源の低減効果を強め、ディレクターの内部資源の多重利用経験が多い場合には、産業内多角化と組織内資源の交互作用が組織内資源の低減効果を強めることを実証している。

第Ⅲ部は、第7章のみで構成され、第Ⅱ部までの研究成果を総括し、本研究の分析結果から得られた発見事実、理論的・実務的貢献を記載している。それらの貢献を述べた上で、本研究の限界点と今後の研究の方向性を提示して、本研究を締めくくっている。

III 審査要旨

本論文の審査結果は、大要以下のとおりである。

1. 本論文の長所

(1) 本論文は、産業内多角化と業績の関係性を共通テーマとする、3つの関連する実証研究からなっている。本論文は、近年まであまり注目されておらず、ほとんど整理されていない産業内多角化と業績の関係性に

関する研究のシステマチックレビューを行い、既存研究の3つの限界点を示した上で、そのそれぞれに対応する形で3つの関連する実証研究を行っている。産業内多角化が業績に与える影響については、いまだに対立した結果が出ており、その解決への貢献を目指した点は、博士学位申請論文として大変意義のある方向性である。

(2) 本論文の最大の理論的貢献は、既存の産業内多角化および資源ベース理論の研究に対して、(1) 産業内多角化研究における外部資源のモデレート効果を明らかにした点、(2) 資源ベース論における企業内外の資源と組織能力の適切な組み合わせについて示唆を与えた点である。3つの実証研究は、いずれも産業内多角化または資源ベース理論に依拠した先行する理論研究および実証研究を基に、産業特性、企業内外の資源およびその利用経験が産業内多角化と業績の関係性に及ぼす影響を分析に取り入れることによって、それらの理論を発展させることに成功している。

(3) 本論文は、情報サービス産業とコンシューマゲーム産業という2つの実証コンテキストを使った分析から、より豊富な結果を得ることに成功している。また、複数のデータ源からさまざまなデータを集集し、独自のデータベースを構築した上で、独自の測定尺度を開発した点でも、実証的にもかなりの貢献をしている。

(4) 本論文は、実務的にもかなりの貢献がみられる。産業内多角化と業績の関係性に関する研究に企業内外の資源とその利用経験のモデレート効果を取り入れることによって、プラットフォームビジネスにおいては、製品が単一あるいは少数のプラットフォームに集中している場合には内製率を高めたほうがよい、製品開発者に内部資源を用いた経験があるほどその内部資源を利用した製品作りに注力させたほうがよいなど、実務に有用な示唆が多く提供されている。

2. 本論文の短所

(1) 本論文では、産業内多角化と業績の関係性に関して、情報サービス産業では逆U字型の関係性を、コンシューマゲーム産業では負の関係性を発見しているが、それぞれの研究においては説得力のある理由づけがなされているが、論文全体から見てなぜこの違いが出てきたかについては必ずしも十分な説明がない。産業を相互に排他的な、全体で網羅的な状況にカテゴリー化することによって、発見結果の一般化を図る必要がある。

(2) 本論文の実証分析は、学位申請論文としては十分な水準にあるが、将来トップジャーナルに投稿する際には、1999年以前から存在する企業と1999年以降に出現した企業を分けて分析し、同等の結果が得られるか確認してみたり、過去5年間の売上本数の割引率をパフォーマンスの指標として用いてみるなど、ロバストネスチェックをさらに厳密に行うことが望ましい。

(3) 本論文は、先行研究から演繹的に導出された仮説を大量のデータで検証するという形で進められているが、産業内多角化と業績の関係性に関する議論をより精緻化するためには、この領域での先行研究が少ないことから、実際の産業多角化に関する意思決定がいかなるプロセスで行われているのか調査する必要がある。そうした意味で、インタビューなどの質的な調査研究が今後求められる。質的な調査研究によって新たな要因が見出される可能性もある。

3. 結論

本論文には、以上のような長所と短所があるが、その長所に比べて、短所はきわめて軽微であり、本論文の優秀性をいささかも損なうものではない。

論文提出者・伊藤泰生は、2011 年 4 月、早稲田大学商学部卒業後に早稲田大学大学院商学研究科修士前期ク課程に入学し、2013 年 4 月に同修士後期課程に進学した。その後、2015 年 9 月より本学助手の職にある。本論文のもとになった 3 つの実証研究は、いずれも経営学会、組織学会、Strategic Management Society など、経営学の分野で評価の高い内外の学会での報告が採択されており、そのうちの 1 つはすでに『組織科学』への掲載が決まっていることから、研究水準の高いことが示されている。

以上の審査結果にもとづき、本論文の提出者 伊藤泰生には「博士（商学）早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認められる。

2018 年 6 月 6 日

審査員

(主査)	早稲田大学教授	坂野 友昭
	早稲田大学教授	博士（経営学）神戸大学 井上 達彦
	早稲田大学准教授	Ph.D. (Business Administration), University of Connecticut 山野井 順一
	上智大学准教授	商学博士（慶応義塾大学） 関 延媛